

Integriertes Management – erfolgreich in die Praxis umgesetzt

Nachlese zum 7. St. Galler Management-Kongress vom 25.9.2009

Best Practices von Würth, Voith, rose plastic, Roland Berger und der Wissenschaft zum Thema «Integriertes Management – Wirksame Unternehmenssteuerung in turbulenten Zeiten» am ausgebuchten Kongress in St. Gallen, unter der souveränen Moderation von Dr. Nikolaus Storz.

Dr. Christian Abegglen, Präsident des Verwaltungsrates der St. Galler Business School, erinnerte in seiner Eröffnungsrede im «Management Valley St. Gallen» an die Kernaussagen von Knut Bleicher, welcher das St. Galler Führungsmodell der beiden Gründungsväter Hans Ulrich und Walter Krieg massgeblich zum «Konzept Integriertes Management» weiterentwickelte. Aus Sicht von Bleicher brauchen wir keine neuen Modelle, so Abegglen, vielmehr sollte das Bestehende endlich reflektiert und systematisch in der Praxis implementiert werden. Wie sieht es denn tatsächlich mit «Integriert» in Unternehmen aus? Was meint die Praxis zum «Integrierten St. Galler Konzept»? Hier setzten die Fragestellungen der Veranstaltung ehemaliger Seminararteilnehmer/innen und Diplomabsolventen/innen an.

Einen prägenden Einstieg lieferte im Podiumsinterview Frau Bettina Würth, Vorsitzende des Beirats der Würth Gruppe: Nachdem man das mechanistische Management-Denken der 60er-Jahre schon lange überwunden zu haben glaubte, ist die Tendenz zu beobachten, immer mehr Regelungen in Unternehmen einzuführen und den Menschen nur noch als Anhängsel von Systemen anzusehen, so Christian Abegglen. Für Würth bietet das integrierte Konzept den zentralen Orientierungsrahmen, der aber letztlich auf den Menschen zugeschnitten sein muss. «Man muss beim Menschen anfangen. Wenn die Mitarbeitenden gut sind, kommt der Erfolg ganz automatisch», meint Bettina Würth. Dies erfordert Mut zur Führung und Ehrlichkeit, um Mitarbeitern klares und konkretes Feedback zu geben.

Danach gab Dr. Hermann Jung, Vorstand der Voith AG, Einblicke in die Unternehmenspraxis der Voith AG. Jung betonte, dass für das Famili-

enunternehmen nicht die schnelle Gewinnmaximierung, sondern der Erhalt des Unternehmens für nachfolgende Generationen wichtig sei. «Mit Geduld und langem Atem zum Weltmarktführer» zu kommen, ist ein «Spagat zwischen Tradition bewahren und sich immer wieder neu er-

finden», so Jung. Lebenslange Anstellung steht im Vordergrund. Ähnlich wie beim familiengeführten Unternehmen Würth spielt auch bei Voith das Thema Vertrauen eine grosse Rolle. Der Aufbau einer vertrauensvollen Kundenbeziehung ist Grundlage («Kundenorientierung statt Wettbewerbsorientierung»). «Die Verbesserung des Marktanteils ist die Belohnung und nicht das Ziel», so Jung abschliessend.

Im Anschluss stellte Peter Rösler, Vorsitzender der rose plastic AG, in einem lebhaften Vortrag sein Verständnis des «Integrierten Management» vor. Durch die Einführung von spezifischer Gruppenarbeit konnte der Leistungs- und Produktivitätsgrad der Mitarbeiter um über 100% gesteigert werden, die Anzahl von Fehltagen signifikant gesenkt und ein hoher Identifikationsgrad zum Unternehmen erzielt werden.

Die zahlreichen Praxisbeispiele wurden schliesslich mit einem systemtheoretischen Input von Professor Dr. Markus Schwaninger, Experte für Integriertes Management an der Universität St. Gallen, untermauert. Prof. Schwaninger stellte mit seinen Ausführungen einen Weg aus Komplexität und der Krise vor. Anhand des St. Galler Modells erläuterte Schwaninger die Do's und Dont's der Unternehmenssteuerung. So sollten sich Unternehmen nicht an Gewinnmaximierung orientieren, sondern am Ziel der Lebensfähigkeit der Organisation – dies würde einen wesentlich stabileren Unternehmensverlauf garantieren.

Torsten Oltmanns, Partner und Global Marketing Director bei Roland Berger, lenkte den Blick auf die Facette «Marketing und Manager». Letztlich stehen einzelne Menschen, die Unternehmen treiben, im Rampenlicht. Oltmanns stellte fest, dass viele Führungskräfte auf

Medienarbeit nicht vorbereitet sind. Doch mit kurz- und langfristigen Strategien können Manager der Medienfalle entkommen. Im taktischen Bereich kann man von Politikern lernen, so Oltmanns. «Entwickeln Sie eine professionelle Paranoia» empfiehlt der Marketing-Experte. Und: «Überlegen Sie sich eine Story! Journalisten wollen Geschichten hören.» Weiterhin empfiehlt er, sich auf klare Positionen festzulegen und als Manager genau zu überlegen, wie das, was man leben möchte, in der Aussenwelt ankommt.

Die vielen Beispiele von Unternehmen und Diskussionen machten eindrucksvoll deutlich, dass das Integrierte St. Galler Management Konzept umsetzbar und praxistauglich ist. «Eine Fülle von Anregungen und Inputs für die eigene Führungspraxis!» Diese Aussage hörte man immer wieder.

Der kulinarische Teil der Veranstaltung wurde durch die feierliche Diplom-Ansprache im Restaurant «Schützengarten Netts» vom SGBS Finanzspezialisten Erhard Büchi eröffnet. Köbi Nett, «als Wirt der schafft», begleitete das kulinarische St. Galler Menü mit persönlichen Sentenzen aus seinem Leben als Wirt und Koch.

Der «Grand Old Man» der Zigarrenindustrie, Heinrich Villiger, liess den Kongress nicht ohne anzumerken ausklingen, dass die heutigen rigiden Antirauchkampagnen systemtheoretisch eher dazu führen, dass früher oder später wieder die Richtung gewechselt wird.

Dr. Franziska Schubert

